

# Vingt-sixième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics

Rapport des conclusions et des recommandations à la suite de l'audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative

JUIN 2011

COMMISSION DE  
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

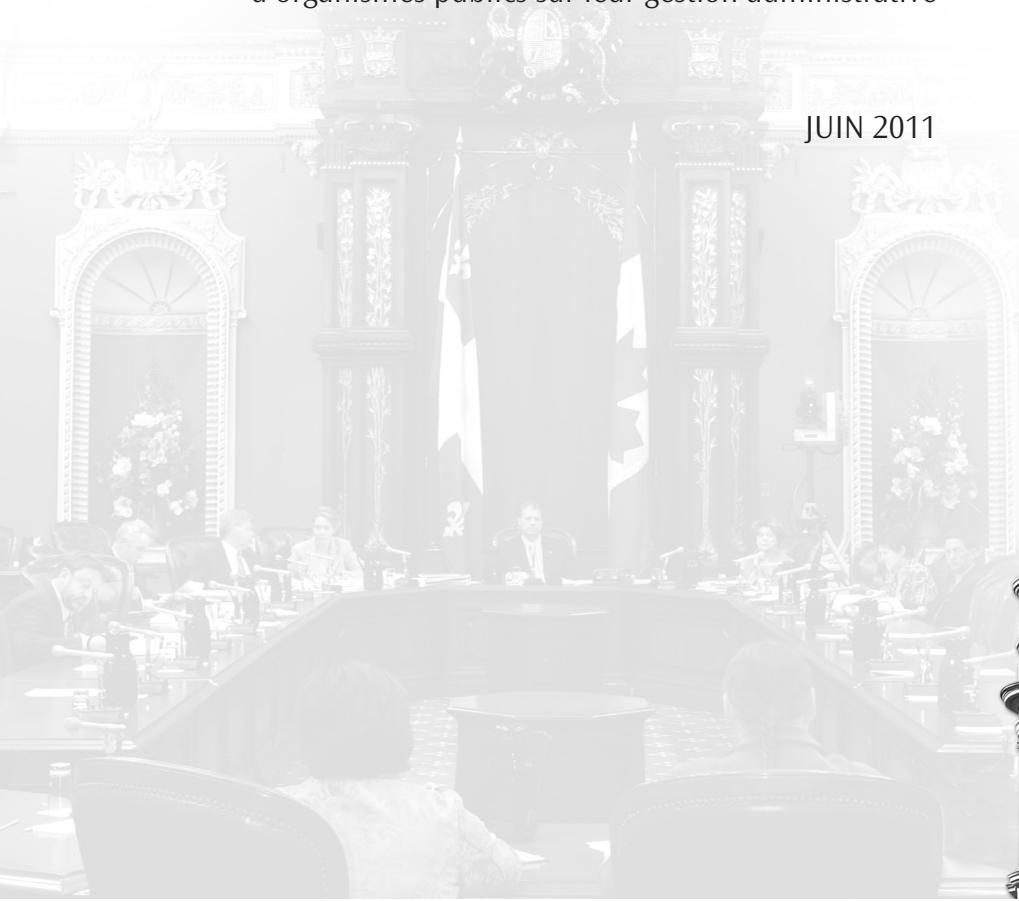




# Vingt-sixième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics

Rapport des conclusions et des recommandations à la suite de l'audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative

JUIN 2011



COMMISSION DE  
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE



Publié par le Secrétariat des commissions  
de l'Assemblée nationale du Québec  
Édifice Pamphile-Le May  
1035, des Parlementaires, 3<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1A 1A3

Pour tout renseignement complémentaire sur les travaux de la Commission de l'administration publique, veuillez vous adresser au secrétaire de la Commission, M. Éric Thomassin, à l'adresse indiquée ci-dessus ou encore :

Téléphone : 418 643-2722  
Télécopie : 418 643-0248  
Courrier électronique : [cap@assnat.qc.ca](mailto:cap@assnat.qc.ca)

Vous trouverez ce document dans la section « travaux parlementaires » du site Internet de l'Assemblée nationale : [www.assnat.qc.ca](http://www.assnat.qc.ca)

## **TABLE DES MATIÈRES**

<i>INTRODUCTION .....</i>	1
<i>CHAPITRE 1 EXAMEN DE RAPPORTS ANNUELS DE GESTION DE MINISTÈRES ET D'ORGANISMES PUBLICS EN VERTU DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE .....</i>	3
Introduction.....	3
Examen de huit rapports annuels de gestion.....	3
Constats généraux .....	4
Évolution de la qualité de l'information .....	6
<i>CHAPITRE 2 LES FRAIS D'ADMINISTRATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES .....</i>	9
Observations du Vérificateur général .....	9
Audition des dirigeants du milieu scolaire.....	10
Les échanges entre la Commission et les dirigeants .....	11
Commentaires des membres de la Commission .....	14
Conclusion et recommandations .....	15
<i>CHAPITRE 3 DEUXIÈME BILAN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE .....</i>	19
<i>ANNEXE I LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE.....</i>	23
<i>ANNEXE II LES MEMBRES DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE.....</i>	27
<i>ANNEXE III LES PARTICIPANTS.....</i>	31
<i>ANNEXE IV LES CRITÈRES D'ANALYSE DES RAPPORTS DE GESTION.....</i>	35
<i>ANNEXE V ÉVALUATION DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATION.....</i>	39



## INTRODUCTION

La Commission de l'administration publique exerce ses fonctions de surveillance de la gestion administrative auprès de l'ensemble des ministères et organismes du gouvernement, ce qui lui permet de jeter un regard global sur l'administration publique québécoise.

Comme le mentionne la Loi sur l'administration publique (L.R.Q., chapitre A-6.01), l'imputabilité porte sur la gestion administrative. À titre indicatif, ce concept peut être défini comme étant la responsabilité de la planification, de la direction, de l'organisation et du contrôle des ressources qui sont mises à la disposition des ministères et des organismes pour l'application de la loi, la mise en œuvre des programmes et l'utilisation des crédits approuvés par l'Assemblée nationale.

Ce vingt-sixième rapport contient 5 recommandations unanimes des membres de la Commission. Les mandats réalisés au premier semestre de l'année 2011 sont les suivants :

- 8 rapports annuels de gestion 2009-2010 analysés en séance de travail en vertu de la Loi sur l'administration publique :
  - Commission de la fonction publique, Commission municipale du Québec, Conseil supérieur de l'éducation, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, ministère de la Sécurité publique, Revenu Québec, Société des traversiers du Québec et Sûreté du Québec (aucune entité retenue pour une audition, aucune recommandation).
- Un mandat s'appuyant sur le *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011, tome I* :
  - Audition concernant les frais d'administration dans les commissions scolaires (5 recommandations).
- Un deuxième bilan du suivi de l'application des recommandations de la Commission de l'administration publique (aucune recommandation).

En juin 2010, la Commission de l'administration publique a débuté une nouvelle pratique annuelle. Les parlementaires accordent une grande importance à la mise en œuvre des actions des ministères et organismes pour donner suite à leurs recommandations. Ils ont souhaité en faire le suivi, de manière à assurer l'adoption de bonnes pratiques de gestion ainsi qu'une utilisation efficiente, efficace et économique des fonds publics au bénéfice des citoyens. La Commission publie en juin 2011 un deuxième bilan concernant la mise en œuvre de ses recommandations par les ministères et organismes. Sur les 20 recommandations qui ont été évaluées, 70 % ont été appliquées ou ont fait l'objet de mesures satisfaisantes de la part des ministères et des organismes publics.



## **CHAPITRE 1 EXAMEN DE RAPPORTS ANNUELS DE GESTION DE MINISTÈRES ET D'ORGANISMES PUBLICS EN VERTU DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE**

### **Introduction**

La Commission de l'administration publique a mis en place, en juin 2005, une procédure d'examen régulier de l'ensemble des rapports annuels de gestion des ministères et des organismes soumis à certaines dispositions de la Loi sur l'administration publique. En juin 2008, au chapitre 5 du *Vingtième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, les membres de la Commission ont présenté leur approche d'évaluation de la reddition de comptes des organismes assujettis à la Loi. Auparavant, les travaux de la Commission avaient pour objectif d'apprécier la qualité de l'information des rapports annuels de gestion. Dorénavant, cet examen portera également sur l'appréciation de la performance de ces entités.

Le premier cycle d'examen des rapports annuels de gestion des quelque 80 organisations assujetties aux dispositions de la Loi sur l'administration publique a été réalisé de juin 2005 à mai 2010. Aussi, la Commission a entrepris, au cours de l'automne 2010, le deuxième cycle d'examen desdits organismes.

### **Examen de huit rapports annuels de gestion**

Pendant la séance de travail du 15 mars 2011, les parlementaires ont parcouru les rapports annuels de gestion 2009-2010 des quatre organisations suivantes :

- la Commission de la fonction publique (CFP);
- la Commission municipale du Québec (CMQ);
- la Société des traversiers du Québec (STQ);
- Revenu Québec (RQ).

Par ailleurs, au cours de la séance du 19 mai 2011, ils ont examiné les rapports annuels de gestion 2009-2010 des entités suivantes :

- le Conseil supérieur de l'éducation (CSE);
- le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ);

- le ministère de la Sécurité publique (MSP);
- la Sûreté du Québec (SQ).

Les travaux de la Commission sont fondés sur l’appréciation du respect des critères de sa grille d’évaluation (annexe IV), soit huit critères qui touchent la qualité de l’information et quatre critères relatifs à la performance. Une nouvelle obligation de rendre des comptes sous une rubrique spéciale du rapport annuel de gestion ou du rapport d’activité a été imposée aux ministères et aux organismes gouvernementaux en vertu de la Loi sur le développement durable. Ainsi, les députés ont introduit, à l’hiver 2010, un huitième critère sur le respect des exigences de reddition de comptes en matière de développement durable.

### **Constats généraux**

Le tableau 1 présente les observations de la Commission sur le contenu des rapports annuels de gestion des huit organisations en fonction des douze critères de la grille d’évaluation.

**Tableau 1**  
**Critères où la cote indique une situation à améliorer (✓)**

	Critère	CFP	CMQ	CSE	MAPAQ	MSP	RQ	SQ	STQ
QUALITÉ DE L'INFORMATION	Cohérence des documents								
	Présentation de l'information de base pour l'analyse de la performance								
	Présentation des résultats atteints et leur mise en contexte			✓					
	Information révélant le degré de satisfaction de la clientèle			Ne peut être évaluée	✓	✓			
	Explication des liens entre les coûts, les activités, les produits et services et les résultats	✓	✓	✓			✓		
	Explication des écarts entre les résultats et les cibles visées et présentation des correctifs				✓	Ne peut être évaluée		✓	
	Explication sur la capacité de l'organisme de maintenir et d'améliorer ses résultats				✓			✓	
	Respect des exigences de reddition de comptes en matière de développement durable	Ne peut être évaluée			✓				
PERFORMANCE	Atteinte des objectifs stratégiques	✓				Ne peut être évaluée			
	Production de services de qualité aux citoyens			S. O.	Ne peut être évaluée	Ne peut être évaluée			
	Gestion adéquate des ressources humaines	Sans objet, en absence d'indications du Secrétariat du Conseil du trésor							
	Utilisation optimale des ressources	Sans objet, en absence d'indications du Secrétariat du Conseil du trésor							

Les membres de la Commission estiment que la CFP, la CMQ, la CSE, le MSP, RQ, la SQ et la STQ effectuent globalement une bonne reddition de comptes. Ils considèrent cependant que celle du MAPAQ est de qualité moyenne. En effet, l'information sur quatre des huit critères doit être améliorée et la performance sur la production de services aux citoyens ne peut être évaluée.

Par ailleurs, les parlementaires constatent, comme pour les examens précédents, que l'explication des liens entre les coûts, les activités, les produits et services et les résultats constitue toujours une lacune dans les rapports annuels de gestion de la CFP, de la CMQ, du CSE et de RQ. En particulier, l'information sur le coût de revient est à peu près inexistante.

Toutefois, la Commission convient qu'il faut accorder du temps aux ministères et aux organismes pour qu'ils appliquent la recommandation formulée en juin 2008 au sujet de la performance. Cette recommandation demandait que les rapports annuels de gestion des ministères et des organismes renferment, minimalement, des renseignements sur les ressources humaines, financières et informationnelles, en ayant un souci particulier pour la présentation de données comparatives dans le temps et avec d'autres organisations similaires. Les députés prennent note que le Secrétariat du Conseil du trésor a récemment incité les ministères et les organismes à intégrer de nouveaux renseignements en matière de ressources humaines, financières et informationnelles dans leur prochain rapport annuel de gestion, soit celui qui sera publié pour l'exercice 2010-2011. Par ailleurs, les membres de la Commission considèrent que les deux derniers critères sont « sans objet ». En effet, le Secrétariat du Conseil du trésor n'avait pas donné d'indication sur les renseignements à publier dans le rapport annuel 2009-2010 à la suite des recommandations publiées dans le *Vingtième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*.

## **Évolution de la qualité de l'information**

Le second cycle d'examen des rapports annuels de gestion permet aux parlementaires, le cas échéant, de comparer les résultats des analyses actuelles et des analyses antérieures. Ainsi, le tableau 2 montre l'évolution des cotes attribuées par rapport aux critères relatifs à la qualité de l'information. Il faut noter que la CMQ a fait l'objet d'un mandat de surveillance de la Commission de l'aménagement du territoire en décembre 2004 et que la Commission de l'éducation s'est intéressée au CSE en janvier 2005. C'est pourquoi la Commission de l'administration publique n'a pas procédé à l'examen de leurs rapports annuels de gestion au cours du premier cycle d'examen. Ainsi, ces deux organismes ne figurent pas au tableau 2.

Les députés observent que la qualité de l'information s'est globalement améliorée pour quatre organisations, tandis qu'elle s'est légèrement détériorée pour deux autres. Les principaux constats touchant les critères sont :

- quatre entités montrent une amélioration de la cohérence de l'information;
- quatre organisations obtiennent une cote équivalente pour la présentation des résultats atteints et leur mise en contexte;
- la présentation de l'information de base pour l'analyse de la performance s'est détériorée pour trois organismes.

**Tableau 2**  
**Évolution des cotes attribuées**  
**Qualité de l'information**

	<b>CFP</b>	<b>MAPAQ</b>	<b>MSP</b>	<b>RQ</b>	<b>STQ</b>	<b>SQ</b>
Examen antérieur	2004-2005	2004-2005	2003-2004	2005-2006	2003-2004	2003-2004
<b>ÉVOLUTION GLOBALE</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>A</b>
<b>Critère</b>						
Cohérence des documents	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>É</b>	<b>É</b>	<b>A</b>
Présentation de l'information de base pour l'analyse de la performance	<b>É</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>É</b>
Présentation des résultats atteints et leur mise en contexte	<b>É</b>	<b>É</b>	<b>A</b>	<b>É</b>	<b>É</b>	<b>A</b>
Information révélant le degré de satisfaction de la clientèle	<b>É</b>	<b>D</b>	<b>É</b>	<b>D</b>	<b>É</b>	<b>A</b>
Explication des liens entre les coûts, les activités, les produits et services et les résultats	<b>É</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>É</b>	<b>A</b>
Explication des écarts entre les résultats et les cibles visées et présentation des correctifs	<b>A</b>	<b>É</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
Explication sur la capacité de l'organisme de maintenir et d'améliorer ses résultats	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>É</b>	<b>A</b>	<b>D</b>

A                    Amélioration  
 D                    Détérioration  
 É                    Équivalent

Au terme de ses travaux sur l'examen d'un premier groupe de rapports annuels de gestion entrepris à l'occasion de son deuxième cycle d'examen, la Commission a transmis ses remarques aux dirigeants sur les aspects propres à chacune des organisations. Comme par le passé, elle entend porter une attention particulière au suivi des interventions des organisations en réponse à ses commentaires. Enfin, elle mise fortement sur la collaboration des ministères et des organismes pour répondre à l'invitation du Secrétariat du Conseil du trésor de fournir une information plus complète sur l'utilisation de leurs ressources dans leur rapport annuel de gestion 2010-2011.

## **CHAPITRE 2 LES FRAIS D’ADMINISTRATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES**

Le 31 mars 2011, la Commission de l’administration publique a entendu la sous-ministre de l’Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), madame Louise Pagé; la directrice générale de la Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ), madame Pâquerette Gagnon; le directeur général de l’Association des commissions scolaires anglophones du Québec (ACSAQ), monsieur David Birnbaum; le directeur général de la Commission scolaire des Premières-Seigneuries, monsieur Serge Pelletier et la directrice générale de la Commission scolaire des Patriotes, madame Normande Lemieux. L’audition faisait suite aux observations relatives aux frais d’administration des commissions scolaires publiées dans le rapport du Vérificateur général du Québec<sup>1</sup>, et ce, en vertu de la Loi sur l’administration publique.

### **Observations du Vérificateur général**

La principale activité des commissions scolaires consiste à offrir des services éducatifs qui répondent aux besoins de formation des jeunes et des adultes de leur territoire. Chaque commission scolaire comprend un centre administratif et des établissements d’enseignement. Au cours de l’année 2007-2008, les dépenses des commissions scolaires ont totalisé, selon les données du MELS, quelque 9,9 milliards de dollars, dont 561 millions ont servi à des activités de nature administrative, telles que la gestion des ressources financières, humaines et matérielles et d’autres services administratifs. Le principal bailleur de fonds des commissions scolaires est le MELS. Il leur alloue environ 7,5 milliards de dollars par année.

Par ses travaux, le Vérificateur général voulait surtout s’assurer que le MELS a mis en place un encadrement propice à une gestion optimale des frais d’administration des commissions scolaires et que les cinq commissions scolaires soumises à son analyse prennent les mesures appropriées pour une gestion économique de leurs frais d’administration. Selon le Vérificateur général, le MELS ne sait pas si les fonds versés aux commissions scolaires correspondent à leurs besoins pour les dépenses liées aux activités administratives. Il ne peut pas non plus justifier les écarts significatifs des coûts administratifs par élève d’une commission scolaire à l’autre. Il ressort que la FCSQ et l’ACSAQ pourraient être plus proactives quant à leur soutien aux commissions scolaires en vue de gérer leurs frais d’administration de façon plus efficiente et économique, par exemple en favorisant les regroupements d’achats et la mise en commun de services.

---

<sup>1</sup> *Rapport du Vérificateur général à l’Assemblée nationale pour l’année 2010-2011*, tome I, chapitre 2 : « Frais d’administration des commissions scolaires ».

## **Audition des dirigeants du milieu scolaire**

### *Le ministère de l'Education, du Loisir et du Sport*

La sous-ministre, M<sup>me</sup> Louise Pagé, souligne que le MELS accueille favorablement les recommandations du Vérificateur général à son endroit. Le Ministère y donne suite par des actions concertées avec ses partenaires du réseau scolaire, que sont la FCSQ et l'ACSAQ, et les commissions scolaires, et ce, conformément au plan d'action établi en octobre 2010<sup>2</sup>. Un groupe de travail conjoint, formé de représentants du MELS et des partenaires, a été mis sur pied pour répondre aux engagements pris par les parties. De plus, un comité ministériel examinera les éléments du plan qui demandent réflexion, notamment en matière de révision des indicateurs de gestion et d'explication des écarts de résultats qui pourront être observés entre les commissions scolaires.

### *La Fédération des commissions scolaires du Québec*

La directrice générale de la FCSQ, M<sup>me</sup> Pâquerette Gagnon, tient à souligner que la FCSQ exerce un rôle de conseil et de soutien auprès de ses membres, car les commissions scolaires sont des administrations autonomes locales<sup>3</sup>. Elles sont ainsi maîtres de leurs priorités, dans les limites de l'encadrement légal et réglementaire. La directrice générale signale que les commissions scolaires réalisent leur mission, soit l'organisation des services éducatifs de qualité au meilleur coût possible, dans un contexte de disparité de milieux socioéconomiques et de dispersion de l'effectif scolaire. Elle passe ensuite en revue les actions que la FCSQ a menées pour donner suite aux recommandations du Vérificateur général, à savoir les formations offertes aux élus scolaires et aux gestionnaires; les travaux entrepris pour recenser les meilleures pratiques de gestion, le soutien aux regroupements d'achats et les outils de gestion développés pour favoriser une gestion économique des frais d'administration.

---

<sup>2</sup> *Suivi au rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011 : frais d'administration des commissions scolaires*, novembre 2010. Le plan a été préparé par le MELS, la FCSQ, l'ACSAQ et l'Association des directeurs généraux et directeurs généraux adjoints des commissions scolaires (ADIGECS).

<sup>3</sup> La FCSQ représente 60 commissions scolaires francophones et la Commission scolaire du Littoral.

*L'Association des commissions scolaires anglophones du Québec*

Le directeur général de l'ACSAQ, M. David Birnbaum, indique que son association et ses neuf membres comprennent l'importance d'exercer une gestion transparente, efficace et efficiente des frais d'administration. Il souligne, toutefois, que cette gestion doit tenir compte des conditions dans lesquelles chacune des commissions scolaires déploie ses activités. Il est d'avis qu'une analyse du nombre optimal de commissions scolaires, comme le recommande le Vérificateur général, est prématuée considérant que les commissions scolaires anglophones et francophones ont à peine 12 ans d'existence. Les initiatives de l'ACSAQ en matière de meilleures pratiques et de regroupements d'achats ont été passées en revue.

*La Commission scolaire des Premières-Seigneuries*

Le directeur général de la Commission scolaire des Premières-Seigneuries, M. Serge. Pelletier, relate les mesures adoptées pour répondre aux engagements pris dans le plan d'action de suivi des recommandations du Vérificateur général. Parmi ces mesures, se retrouvent la révision du rôle des comités du conseil des commissaires afin d'améliorer la reddition de comptes; le suivi régulier des indicateurs de gestion; l'ajout de renseignements portant sur les coûts administratifs aux états financiers annuels; la détermination des dépenses pouvant être effectuées en regroupement d'achats et la révision des services offerts aux établissements, incluant la manière dont ils sont dispensés.

*La Commission scolaire des Patriotes*

La directrice générale de la Commission scolaire des Patriotes, M<sup>me</sup> Normande Lemieux, avise que son organisation a réévalué l'efficience de sa gestion des services. Le travail a été conduit en tenant compte de la nécessité d'offrir des services de qualité tout en respectant la charge et les conditions d'exercice des employés.

**Les échanges entre la Commission et les dirigeants**

Les échanges entre les députés et les dirigeants du milieu scolaire ont porté principalement sur les éléments contenus dans le plan d'action élaboré en suivi du rapport du Vérificateur général du Québec sur les frais d'administration des commissions scolaires. Les principaux éléments discutés touchent à la refonte du plan d'enregistrement comptable (PEC) et à la révision des indicateurs; aux conventions de partenariat du

MELS avec les commissions scolaires; aux regroupements d'achats et à la mise en commun de services; de même qu'à la diffusion et à l'adoption de meilleures pratiques de gestion.

*La refonte du plan d'enregistrement comptable et la révision des indicateurs de gestion*

Les outils privilégiés par le MELS pour améliorer l'information de gestion comportent un nouveau PEC en vue d'obtenir des données comparables et d'uniformiser le concept de dépenses administratives. Les députés prennent bonne note que le nouveau PEC, selon le calendrier transmis, sera terminé pour septembre 2011. Ils apprennent aussi que la diffusion des nouveaux indicateurs, revus en collaboration avec les partenaires du réseau, sera faite au printemps 2013. Les analyses approfondies des dépenses structurelles des commissions scolaires qui expliqueront les écarts de résultats susceptibles d'être observés entre elles pourront ainsi être réalisées pour juin 2013.

Aux parlementaires préoccupés par ces délais, la sous-ministre explique que l'utilisation des nouveaux indicateurs nécessite des ajustements informatiques et la réalisation de guides administratifs pour colliger l'information<sup>4</sup>.

*Les conventions de partenariat du MELS avec les commissions scolaires*

Le MELS a des moyens pour s'assurer que les commissions scolaires exercent une gestion économique de leurs dépenses administratives, malgré leur autonomie. En premier lieu, dans les conventions de partenariat que le MELS signe avec les commissions scolaires, il inclut, au moment de leur renouvellement, des dispositions favorisant une gestion optimale des ressources, en particulier les ressources administratives<sup>5</sup>.

C'est en juin 2011 que le MELS entreprendra, en collaboration avec la FCSQ et l'ACSAQ et dans le contexte des travaux du comité de travail MELS-Réseau sur les ressources matérielles et financières, une réflexion sur les actions à prendre en matière de regroupements d'achats, de mise en commun des services et d'échanges des meilleures pratiques de gestion. De plus, le MELS a ajouté aux règles budgétaires des

---

<sup>4</sup> Les états financiers des commissions scolaires sont basés sur l'année scolaire, ceux du MELS le sont sur l'année financière du gouvernement, ce qui exige des calculs complexes de réajustement qui prennent un certain temps à effectuer.

<sup>5</sup> L'adoption du projet de loi n°88 a fait en sorte que la Loi sur l'instruction publique a été modifiée, entre autres, en matière de gouvernance des commissions scolaires. Parmi les changements apportés et entrés en vigueur en juillet 2009, se trouve l'obligation pour le MELS et chaque commission scolaire de signer une convention de partenariat au plus tard le 30 juin 2010 et pour les commissions scolaires et chacun de leurs établissements, de conclure une convention de gestion et de réussite éducative.

commissions scolaires une disposition visant à limiter à 10 % l'utilisation de leurs surplus accumulés pour leurs opérations courantes, et ce, à compter de l'année scolaire 2009-2010<sup>6</sup>.

*Les regroupements d'achats et la mise en commun de services*

Les députés montrent un grand intérêt pour la réflexion sur les regroupements d'achats et de mise en commun des services entreprise par le MELS, en concertation avec la FCSQ et l'ACSAQ. On cherche ici la façon d'appuyer les commissions scolaires dans leur démarche de réduction des frais de gestion. Même si l'on admet que la pratique des regroupements d'achats n'y est pas aussi répandue que dans le réseau des cégeps, on découvre que les exemples de regroupements sont nombreux<sup>7</sup>, en particulier dans le domaine de l'informatique<sup>8</sup>. À cet égard, la FCSQ et l'ACSAQ se sont engagées à transmettre à la Commission de l'administration publique des données plus complètes sur les regroupements d'achats et les économies qu'ils engendrent.

Les députés encouragent les commissions scolaires à effectuer des regroupements d'achats afin de réduire leurs frais de gestion. Ils s'inquiètent, toutefois, des répercussions négatives que certains regroupements, par leur ampleur ou leur type, pourraient avoir sur l'économie locale, notamment dans les régions plus éloignées des grands centres. Aussi appuient-ils les efforts du MELS qui met en place des mécanismes de caractérisation du niveau et du type d'achats regroupés qui sont souhaitables et tiennent compte des impératifs de développement local. C'est pourquoi les parlementaires approuvent la démarche du ministère qui dresse d'abord un inventaire des achats regroupés des commissions scolaires.

---

<sup>6</sup> Conformément à son obligation de le faire en vertu de la Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette (projet de loi n° 100).

<sup>7</sup> Les achats regroupés des commissions scolaires effectués par l'entremise du Centre des services partagés se chiffrent à 2,2 millions de dollars. Près de la moitié des 60 commissions scolaires membres de la FCSQ effectuent des achats regroupés pour un montant 40 millions dans le cadre, notamment, du programme lait-école et du programme Projet personnel d'orientation (PPO). Les neuf commissions scolaires de l'ACSAQ, pour leur part, effectuent des achats regroupés depuis près de 30 ans par l'intermédiaire du Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal. On estime à 19 millions les économies qu'elles réalisent grâce à ce type d'achats. Le transport scolaire fait aussi partie des services que la plupart des commissions scolaires de l'ACSAQ mettent en commun. La FCSQ et l'ACSAQ procèdent aussi par achats regroupés pour les services d'avocats. La signature des conventions collectives avec les employés, entre autres, permet des économies considérables.

<sup>8</sup> Les commissions scolaires membres de la FCSQ effectuent des achats en informatique par l'intermédiaire de la société GRICS, alors que ceux de l'ACSAQ font de même avec le consortium LEARN.

Les membres de la Commission remarquent que la mise en commun des services se pratique, en particulier, dans des domaines comme l'éducation des adultes, la formation professionnelle et le protecteur de l'élève. Ils constatent avec satisfaction que des commissions scolaires effectuent des analyses assez formelles pour être à l'affût des occasions de mise en commun.

#### *La diffusion et l'adoption des meilleures pratiques de gestion*

Les parlementaires prennent connaissance des exemples de meilleures pratiques de gestion qui leur ont été présentées et des mesures mises en place pour déterminer le plus rapidement possible les plus prometteuses d'entre-elles<sup>9</sup>. En outre, l'ACSAQ travaille à l'instauration d'un protocole d'échanges de meilleures pratiques parmi ses membres. La FCSQ, pour sa part, a mandaté une consultante qui relève, dans chacune des commissions scolaires membres, les pratiques efficaces et examine de quelle manière l'organisation des services administratifs pourrait être améliorée<sup>10</sup>. À la demande de la Commission de l'administration publique, l'ACSAQ et la FCSQ transmettront les résultats de leur exercice respectif de collecte d'informations sur la diffusion et l'adoption des meilleures pratiques.

Les parlementaires se disent en accord avec les représentants de la FCSQ et de l'ACSAQ qui trouvent important de diffuser les bonnes pratiques de gestion en dehors du milieu scolaire et du Parlement. On doit informer les citoyens et les citoyennes, que ce soit par l'entremise d'une bonne reddition de comptes ou par d'autres moyens de communication.

### **Commentaires des membres de la Commission**

Les membres de la Commission de l'administration publique soulignent la qualité des échanges qu'ils ont eus avec les divers participants. Les engagements pris pour répondre aux recommandations du Vérificateur général du Québec leur semblent appropriés. Ils constatent, comme ce dernier, que les initiatives concrètes entreprises par les entités vérifiées témoignent de leur sérieux pour donner suite à ces recommandations.

---

<sup>9</sup> À titre d'exemple, la Commission scolaire des Patriotes, par la modification de certaines clauses, est parvenue à réduire ses coûts d'assurance de 50 000 dollars par année. Des commissions scolaires de la Montérégie, informées de cette pratique, l'ont aussi adoptée.

<sup>10</sup> Une collecte d'informations sur les outils de gestion et les pratiques prometteuses est en cours dans 23 commissions scolaires de la FCSQ. Un groupe témoin de directeurs généraux de commission scolaire étudie la façon dont ces pratiques pourront être diffusées et mises en pratique. Des projets pilotes d'amélioration des pratiques sont en cours.

## **Conclusion et recommandations**

La Commission de l'administration publique accueille positivement le plan d'action adopté en réponse aux préoccupations du Vérificateur général. Cependant, certains délais de réalisation lui paraissent assez longs. Elle partage l'avis du MELS, de la FCSQ, de l'ACSAQ et des commissions scolaires selon lequel la mise en œuvre du plan d'action en vue d'une gestion optimale des frais d'administration doit se faire en préservant la capacité des commissions scolaires d'offrir des services éducatifs qui répondent aux besoins de l'effectif scolaire, partout sur le territoire.

Plus précisément, la Commission estime que la révision du PEC, la bonification et l'adoption d'indicateurs de gestion et la création d'un comité de gestion avec les commissions scolaires devront impérativement permettre, à terme, de fournir aux commissaires et au MELS toute l'information nécessaire sur les frais de gestion nécessaire pour pouvoir assumer pleinement leurs responsabilités. Cette information doit également faire partie de la reddition de comptes présentée aux parlementaires et aux citoyens afin qu'ils puissent veiller sur l'usage des fonds publics qui sont confiés au réseau de l'éducation. La Commission espère que ces mesures d'amélioration de la gestion et de la reddition de comptes permettront aux commissions scolaires de renforcer leur réputation de gestionnaires transparents, efficaces et efficaces d'établissements d'enseignement.

Par ailleurs, tout en étant favorable aux regroupements d'achats comme moyen de réduire les frais de gestion, la Commission est préoccupée par les conséquences potentiellement négatives sur l'économie locale, notamment dans les régions plus éloignées. À cet égard, elle souhaite que le MELS accorde une attention spéciale à la détermination du niveau et du type d'achats regroupés et évalue correctement l'impact sur l'économie locale dans le processus de décision.

La Commission attache une grande importance au recensement, à l'échange et à la mise en place des meilleures pratiques de gestion pour réaliser des économies, notamment par la standardisation des processus, la révision de l'organisation du travail et le développement de pôles d'expertise. Aussi souhaite-t-elle obtenir du MELS, en décembre 2011, l'inventaire des bonnes pratiques observées dans les commissions scolaires, l'état des travaux quant à leur diffusion et à leur adoption et, dans la mesure du possible, une estimation des économies réalisées ou à prévoir.

La Commission entend assurer un suivi continu de la mise en œuvre du plan d'action déposé à la suite des recommandations du Vérificateur général. De plus, la Commission exprime sa volonté d'évaluer la possibilité d'entendre à nouveau le MELS et ses partenaires, en 2013, afin d'obtenir un exposé des progrès accomplis à cet égard.

Enfin, la Commission tient à rappeler que le principal bailleur de fonds des commissions scolaires est le MELS. Il s'agit donc de sommes votées par l'Assemblée nationale dans le cadre des crédits annuels du gouvernement. Il importe donc que les commissions scolaires gèrent ces fonds en toute transparence avec efficience, économie et rigueur et qu'elles effectuent, avec le MELS, une reddition de comptes aux parlementaires.

La Commission de l'administration publique formule les recommandations suivantes :

- **Que le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et ses partenaires du milieu scolaire transmettent à la Commission, au plus tard le 31 décembre 2011, un inventaire des bonnes pratiques de gestion des commissions scolaires, des regroupements d'achats de même que des initiatives en matière de technologies de l'information, assorti de l'état d'avancement des travaux concernant leur diffusion et leur adoption et, dans la mesure du possible, d'une estimation des économies ainsi réalisées ou à prévoir;**
- **Que le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et ses partenaires du milieu scolaire accordent une attention particulière aux conséquences négatives que des regroupements d'achats, par leur ampleur ou leur type, pourraient avoir sur l'économie locale;**
- **Que le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport fasse preuve de leadership auprès de ses partenaires du milieu scolaire et prenne les mesures nécessaires afin de réaliser avec diligence la modification du plan d'enregistrement comptable et l'adoption d'indicateurs et de cibles permettant une reddition de comptes complète et devant viser l'optimisation des pratiques de gestion administrative et l'amélioration des services éducatifs;**

- **Que** le ministère de l’Éducation, du Loisir et du Sport et ses partenaires du milieu scolaire transmettent à la Commission de l’administration publique, au plus tard le 31 décembre 2011, le 4 septembre 2012 et le 3 septembre 2013, un état de situation sur la mise en œuvre de leur plan d’action ainsi qu’un suivi des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires;
- **Que** la Commission évalue, au dernier trimestre de 2013, l’opportunité d’inviter de nouveau le ministère de l’Éducation, du Loisir et du Sport et ses partenaires du milieu scolaire à présenter les résultats de la mise en œuvre de leur plan d’action ainsi qu’un suivi des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.



### **CHAPITRE 3 DEUXIÈME BILAN DE L’APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION DE L’ADMINISTRATION PUBLIQUE**

Depuis sa création, en avril 1997, la Commission de l’administration publique se distingue par la constance de ses travaux en matière d’imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d’organismes publics. Elle se caractérise également par le nombre important de ses recommandations, inspirées des travaux du Vérificateur général ou issues de mandats qui relèvent de sa propre initiative.

Dans un premier temps, la Commission a concentré ses travaux d’imputabilité sur les ministères et les organismes qui ont fait l’objet d’observations et de recommandations du Vérificateur général. Ainsi, les auditions publiques sont l’occasion de souligner les conclusions du rapport du Vérificateur général et de l’appuyer dans sa démarche pour susciter une meilleure gestion publique. En règle générale, les sous-ministres et les gestionnaires se présentent devant la Commission avec des plans d’action destinés à corriger les lacunes soulevées par le Vérificateur général. Souvent, ces plans incluent des échéanciers.

À la suite de l’entrée en vigueur de la Loi sur l’administration publique en 2001, la Commission a entrepris, sur une base expérimentale, un examen des rapports annuels de gestion des quelque 80 organismes assujettis aux dispositions de cette loi. Les travaux ont permis de mesurer la portée de la Loi; de proposer une démarche d’analyse des rapports annuels de gestion et d’élaborer une grille pourvue de critères propres à une évaluation cohérente, équitable et comparative de la qualité de l’information de ces rapports. La Commission a ensuite adopté un processus systématique pour l’examen des rapports annuels de gestion.

En octobre 2009, la Commission a décidé de publier un bilan sur l’application des recommandations qui ont fait l’objet d’un suivi durant l’année. Le premier bilan a paru en juin 2010. Cette volonté s’arrime à celle exprimée dans le plan stratégique 2009-2012 du Vérificateur général du Québec.

Dans son deuxième bilan, la Commission présente les résultats des travaux réalisés par le Vérificateur général pour évaluer l’application des recommandations pour les mandats suivants :

- Le suivi de la vérification de l’optimisation des ressources réalisée en 2005-2006 concernant l’inspection des aliments auprès du ministère de l’Agriculture, des Pêcheries et de l’Alimentation (*Dix-septième rapport sur l’imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d’organismes*, décembre 2006);

- Le suivi des travaux de la Commission sur la réforme cadastrale effectué en janvier 2008 auprès du ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF) (*Vingtième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes*, juin 2008);
- Les recommandations formulées dans le *Vingt et unième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, juin 2009.

Le tableau 3 présente la portée de l'évaluation de l'application des recommandations de la Commission de l'administration publique. Il révèle que 66,7 %, soit 20 des 30 recommandations énoncées, ont fait l'objet d'une évaluation par le Vérificateur général. Ces résultats sont légèrement inférieurs à ceux de 2009-2010, alors que 35 des 50 recommandations énoncées, soit 70 %, ont été évaluées.

**Tableau 3**  
**Portée de l'évaluation de l'application des recommandations**  
**de la Commission de l'administration publique**

	Évaluée		Non évaluée		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
<b>17<sup>e</sup> rapport, décembre 2006 Le suivi de la vérification de l'optimisation des ressources concernant l'inspection des aliments</b>	3	75	1	25	4	100
<b>20<sup>e</sup> rapport, juin 2008 Le suivi des travaux de la Commission sur la réforme cadastrale</b>	4	57,1	3 <sup>11</sup>	42,9	7	100
<b>21<sup>e</sup> rapport, juin 2009 Le soutien financier aux entreprises culturelles</b>	7	77,8	2	22,2	9	100
<b>L'approvisionnement en équipements et en fournitures de nature médicale</b>	5	55,6	4	44,4	9	100
<b>Le rapport spécial du Vérificateur général sur l'utilisation des fonds publics par l'ancien lieutenant-gouverneur du Québec</b>	1	100	-	-	1	100
<b>Résultats 2010-2011</b>	<b>20</b>	<b>66,7</b>	<b>10</b>	<b>33,3</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>Résultats 2009-2010</b>	<b>35</b>	<b>70</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

<sup>11</sup> Il faut noter que l'application de ces trois recommandations a été évaluée en 2009-2010.

Le tableau 4 présente le sommaire des résultats de l'évaluation du Vérificateur général tandis que l'annexe V en révèle le détail. Les parlementaires observent que 70 %, soit 14 des 20 recommandations évaluées, ont été appliquées ou ont révélé des progrès satisfaisants, tandis que 30 %, soit les 6 autres, affichent des progrès insatisfaisants. Ce bilan montre une amélioration par rapport à 2009-2010. En effet, 21 des 34 recommandations évaluées, soit 61,8 %, avaient été appliquées ou accusaient des progrès satisfaisants.

**Tableau 4**  
**Sommaire des résultats de l'évaluation de l'application des recommandations**  
**de la Commission de l'administration publique**

	Appliquée et progrès satisfaisant		Progrès insatisfaisant		Nombre de recommandations suivies	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
<b>17<sup>e</sup> rapport, décembre 2006</b> <b>Le suivi de la vérification de l'optimisation des ressources concernant l'inspection des aliments</b>	3	100	-	-	3	100
<b>20<sup>e</sup> rapport, juin 2008</b> <b>Le suivi des travaux de la Commission sur la réforme cadastrale</b>	3	75	1	25	4	100
<b>21<sup>e</sup> rapport, juin 2009</b> <b>Le soutien financier aux entreprises culturelles</b>	4	57,1	3	42,9	7	100
<b>L'approvisionnement en équipements et en fournitures de nature médicale</b>	3	60	2	40	5	100
<b>Le rapport spécial du Vérificateur général sur l'utilisation des fonds publics par l'ancien lieutenant-gouverneur du Québec</b>	1	100	-	-	1	100
<b>Résultats 2010-2011</b>	<b>14</b>	<b>70</b>	<b>6</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>Résultats 2009-2010</b>	<b>21</b>	<b>61,8</b>	<b>13</b>	<b>38,2</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Les membres de la Commission de l'administration publique remarquent qu'au moins les deux tiers des recommandations énoncées ont été évalués au cours des deux dernières années. Ils notent une amélioration par rapport à 2009-2010, en ce qui a trait au pourcentage de recommandations appliquées ou pour lesquelles les organisations ont réalisé des progrès satisfaisants. Ces résultats confirment la pertinence du suivi des travaux exercés par le Vérificateur général et la Commission, ce qui incite les députés à poursuivre dans cette voie.

Par ailleurs, cet exercice d'évaluation de l'application des recommandations de la Commission permet aux parlementaires de boucler la boucle du cycle de contrôle parlementaire et leur fournit des renseignements pour mesurer l'efficacité de leurs travaux. Cette activité témoigne également de la volonté de la Commission, conformément à la Loi sur l'administration publique, de contribuer directement à l'amélioration des services aux citoyens.

## **ANNEXE I**

### **LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE**



## **CHAPITRE 2        LES FRAIS D'ADMINISTRATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES**

- **Que le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et ses partenaires du milieu scolaire transmettent à la Commission, au plus tard le 31 décembre 2011, un inventaire des bonnes pratiques de gestion des commissions scolaires, des regroupements d'achats de même que des initiatives en matière de technologies de l'information, assorti de l'état d'avancement des travaux concernant leur diffusion et leur adoption et, dans la mesure du possible, d'une estimation des économies ainsi réalisées ou à prévoir;**
- **Que le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et ses partenaires du milieu scolaire accordent une attention particulière aux conséquences négatives que des regroupements d'achats, par leur ampleur ou leur type, pourraient avoir sur l'économie locale;**
- **Que le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport fasse preuve de leadership auprès de ses partenaires du milieu scolaire et prenne les mesures nécessaires afin de réaliser avec diligence la modification du plan d'enregistrement comptable et l'adoption d'indicateurs et de cibles permettant une reddition de comptes complète et devant viser l'optimisation des pratiques de gestion administrative et l'amélioration des services éducatifs;**
- **Que le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et ses partenaires du milieu scolaire transmettent à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 31 décembre 2011, le 4 septembre 2012 et le 3 septembre 2013, un état de situation sur la mise en œuvre de leur plan d'action ainsi qu'un suivi des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires;**
- **Que la Commission évalue, au dernier trimestre de 2013, l'opportunité d'inviter de nouveau le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et ses partenaires du milieu scolaire à présenter les résultats de la mise en œuvre de leur plan d'action ainsi qu'un suivi des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.**



## **ANNEXE II**

### **LES MEMBRES DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE**



## LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

### Les membres permanents de la Commission

- M. Sylvain Simard (*Richelieu*), président
- M. Yvon Marcoux (*Vaudreuil*), vice-président
- M. François Bonnardel (*Shefford*), vice-président

- M<sup>me</sup> Noëlla Champagne (*Champlain*)
- M<sup>me</sup> Francine Charbonneau (*Mille-Îles*)
- M. André Drolet (*Jean-Lesage*)
- M. Henri-François Gautrin (*Verdun*)
- M. Patrick Huot (*Vanier*)
- M. Michel Matte (*Portneuf*)
- M. François Rebello (*La Prairie*)
- M. Pierre Reid (*Orford*)
- M. André Simard (*Kamouraska-Témiscamingue*), depuis le 10 février 2011
- M. Mathieu Traversy (*Terrebonne*), jusqu'au 10 février 2011

### La membre temporaire et la remplaçante

- M<sup>me</sup> Richard (Marguerite-D'Youville), porte-parole de l'opposition officielle en matière d'éducation primaire et secondaire
- M<sup>me</sup> Roy (Lotbinière)

### Le personnel de la Commission

- M. Éric Thomassin, secrétaire de la Commission
- M. David Boucher, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
- M. Samuel Houngué, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
- M. Bertrand Nadeau, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
- M. Pierre Rainville, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
- M<sup>me</sup> Marie-Josée Guèvremont, agente de secrétariat, Secrétariat des commissions
- M<sup>me</sup> Danielle Simard, technicienne en information, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale



### **ANNEXE III**

#### **LES PARTICIPANTS**



**Vérificateur général du Québec**

M. Renaud Lachance, vérificateur général

**Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport**

M<sup>me</sup> Louise Pagé, sous-ministre

**Association des commissions scolaires anglophones**

M. David Birnbaum, directeur général

M. Robert Stocker, directeur général de la Commission scolaire English Montreal

**Fédération des commissions scolaires du Québec**

M<sup>me</sup> Pâquerette Gagnon, directrice générale

**Commission scolaire des Premières-Seigneuries**

M<sup>me</sup> Serge Pelletier, directeur général

**Commission scolaire des Patriotes**

M<sup>me</sup> Normande Lemieux, directrice générale



## **ANNEXE IV**

### **LES CRITÈRES D'ANALYSE DES RAPPORTS DE GESTION**



## QUALITÉ DE L'INFORMATION

L'information contenue dans le rapport de gestion devrait :

### **① Être cohérente avec les autres documents**

L'ensemble des documents exigés par la Loi sur l'administration publique s'inscrivent dans une logique générale de gestion par résultats. L'information contenue dans le rapport annuel de gestion doit donc être cohérente avec celle présentée dans les autres documents.

### **② Fournir les renseignements de base pour l'analyse de la performance**

Le rapport annuel de gestion devrait reprendre les principales données pour permettre au lecteur de savoir ce que fait l'organisation et pourquoi elle le fait.

### **③ Présenter les résultats atteints et leur mise en contexte**

L'analyse du contenu du rapport annuel de gestion doit d'abord permettre de comparer les résultats atteints avec les objectifs et les résultats prévus dans le plan stratégique. Pour donner un portrait complet de la performance de l'organisation, il faut aussi considérer ces résultats dans une juste perspective, soit avec les résultats des années antérieures, soit avec ceux d'organisations similaires.

### **④ Révéler le degré de satisfaction de la clientèle**

La finalité de la Loi sur l'administration publique est de fournir des services de qualité aux citoyens. En conséquence, l'entité devrait se doter d'objectifs de résultats précis en ce domaine, mettre en place des outils de mesure de la satisfaction des citoyens et rendre compte des résultats à cet égard.

### **⑤ Expliquer les liens entre les coûts, les activités, les produits et services et les résultats**

Un rapport annuel de gestion de qualité devrait exposer clairement dans quelle mesure les résultats atteints sont attribuables aux activités et aux extrants (les produits et services) de l'organisation. De même, le rapport annuel doit établir le lien entre l'information sur la performance et celle sur les ressources utilisées en vue de démontrer dans quelle mesure l'organisation obtient des résultats à un coût raisonnable (efficience).

### **⑥ Faire état des correctifs ou des solutions de recharge**

Le rapport annuel de gestion devrait expliquer clairement les raisons des écarts entre les résultats et les objectifs. À partir de ces constatations, l'entité devrait pouvoir remettre en question son fonctionnement dans le but ultime d'atteindre ses objectifs de résultats.

### **⑦ Traiter de la capacité de l'entité de maintenir et d'améliorer ses résultats**

Pour la poursuite des activités de l'entité, le rapport annuel de gestion devrait exposer en quoi les pratiques de gestion contribuent à assurer la capacité continue de réaliser les objectifs. Bien que visant l'ensemble des ressources, cette capacité organisationnelle concerne d'abord les ressources humaines. L'organisme devrait divulguer les principaux problèmes survenus et les actions prises à l'égard de la formation, de la rétention du personnel et de la relève ainsi que de la motivation et du bien-être du personnel.

### **⑧ Respecter les exigences de reddition de comptes en matière de développement durable**

Le rapport annuel de gestion devrait respecter les modalités pour la reddition de comptes publiées au document de soutien à la production du rapport annuel de gestion produit par le Secrétariat du Conseil du trésor.

#### COTE D'ÉVALUATION

##### **Qualité élevée**

Information pratiquement complète.

##### **Bonne qualité**

Peu d'éléments d'information manquants.

##### **Qualité à améliorer**

Nombreux éléments d'information manquants.

##### **Faible qualité**

Très peu d'éléments d'information fournis.

## PERFORMANCE

Pour être jugée performante, une organisation devrait :

### **❶ Atteindre ses objectifs stratégiques**

L’article 2 de la Loi sur l’administration publique précise que le cadre de gestion doit concourir à une reddition de comptes qui porte sur la performance dans l’atteinte des résultats. Cela vise tout particulièrement l’ensemble des objectifs qui découlent de la planification stratégique. L’appréciation de la performance devrait donc prendre en considération l’atteinte des objectifs que l’organisation s’est fixés ou qui lui ont été signifiés de façon à évaluer que l’entité s’acquitte de sa mission.

### **❷ Produire des services de qualité aux citoyens**

L’une des finalités de la Loi sur l’administration publique est aussi de contribuer à l’amélioration de la qualité des services aux citoyens. La performance à cet égard s’évalue donc par l’atteinte des objectifs contenus dans la déclaration de services aux citoyens. Elle peut aussi s’apprécier par les mesures de la satisfaction de la clientèle et des partenaires et par la situation à l’égard des plaintes.

### **❸ Exercer une gestion adéquate des ressources humaines**

Le plan gouvernemental de modernisation réaffirme que l’État québécois repose avant tout sur ses ressources humaines, sur un personnel qualifié qui offre à l’ensemble de la population toute une gamme de services. La performance des organisations devrait donc être également appréciée au titre de la qualité de la gestion des ressources humaines. Les éléments à prendre en compte sont notamment la planification de l’effectif et des compétences, la qualité du climat de travail, les efforts de développement, la rétention du personnel et l’utilisation efficiente de l’effectif.

### **❹ Utiliser ses ressources de façon optimale**

L’article 2 de la Loi sur l’administration publique établit également que le cadre de gestion doit contribuer à une utilisation optimale des ressources de l’Administration gouvernementale. Cela doit être jugé en grande partie par la capacité à gérer adéquatement les ressources financières, matérielles et informationnelles confiées aux organisations. Une utilisation judicieuse des ressources devrait se refléter dans le respect du cadre budgétaire et dans l’évolution des coûts de revient. Un éclairage supplémentaire, et plus approfondi, vient aussi des résultats des travaux d’évaluation de programmes ou de vérification d’optimisation des ressources.

## COTE D’ÉVALUATION

### **Critères ❶ et ❷**

<b>Performance élevée</b>
Objectifs presque tous atteints.
<b>Bonne performance</b>
Majorité des objectifs atteints.
<b>Performance à améliorer</b>
NOMBREUX objectifs non atteints.
<b>Faible performance</b>
Très peu d’objectifs atteints.

### **Critères ❸ et ❹**

<b>Performance élevée</b>
Indicateurs presque tous favorables.
<b>Bonne performance</b>
Majorité des indicateurs favorables.
<b>Performance à améliorer</b>
NOMBREUX indicateurs défavorables.
<b>Faible performance</b>
Très peu d’indicateurs favorables.

Ne peut être évaluée  
**L’information publiée ne permet pas d’évaluer la performance.**

**ANNEXE V**

**ÉVALUATION DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS**



**Le suivi de la vérification de l'optimisation des ressources concernant l'inspection des aliments  
17<sup>e</sup> rapport, décembre 2006**

<b>Recommandation</b>	<b>Évaluation</b>
Que le Centre québécois d'inspection des aliments et de santé animale revoie ses méthodes d'inspection des abattoirs sans permis (type B).	Progrès satisfaisants
Que le Centre québécois d'inspection des aliments et de santé animale procède à une analyse coûts-avantages des ententes qui le lient à la Ville de Montréal et à l'Agence canadienne d'inspection des aliments.	Progrès satisfaisants
Que le Centre québécois d'inspection des aliments et de santé animale prenne les mesures nécessaires pour harmoniser les fréquences et les méthodes d'inspection des établissements alimentaires sur tout le territoire du Québec.	Progrès satisfaisants
Que le Centre québécois d'inspection des aliments et de santé animale examine les avantages et les inconvénients qu'occasionnerait la publication des rapports d'inspection des établissements alimentaires.	Non évaluée

**Le suivi des travaux de la Commission sur la réforme cadastrale  
20<sup>e</sup> rapport, juin 2008**

<b>Recommandation</b>	<b>Évaluation</b>
Que le ministère des Ressources naturelles et de la Faune dépose à la Commission, d'ici le 31 octobre 2008, un plan d'action sur l'application des présentes recommandations. Ce plan d'action doit présenter un échéancier de réalisation.	Non évaluée  NOTE : Cette recommandation a été évaluée « Appliquée » en 2009-2010
Que le ministère des Ressources naturelles et de la Faune précise les actions nécessaires et leur calendrier de réalisation pour la mise en place d'un cadre de référence des appels d'offres afin de créer une saine concurrence entre les fournisseurs de services pour la rénovation cadastrale.	Progrès satisfaisants
Que le ministère des Ressources naturelles et de la Faune précise les mesures et leur calendrier de réalisation afin que les demandes de correction des erreurs de rénovation cadastrale soient traitées dans des délais acceptables.	Progrès satisfaisants
Que le ministère des Ressources naturelles et de la Faune propose un mécanisme d'arbitrage ou de règlement des différends. À cette fin, les membres de la Commission suggèrent qu'une partie du surplus réalisé dans le cadre du programme de rénovation cadastrale serve de compensation aux propriétaires qui, à la suite de la rénovation cadastrale, sont obligés de débourser des sommes considérables pour faire respecter leurs droits.	Progrès insatisfaisants
Que le ministère des Ressources naturelles et de la Faune développe des indicateurs de gestion plus représentatifs et tenant compte de la qualité des travaux.	Progrès satisfaisants

<b>Recommandation</b>	<b>Évaluation</b>
<p>Que le ministère des Ressources naturelles et de la Faune publie une information plus complète concernant la réforme cadastrale. À cet égard, le rapport annuel de gestion doit, notamment, montrer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'état d'avancement des travaux;</li> <li>• les revenus perçus et les sommes investies;</li> <li>• les demandes de corrections.</li> </ul>	<p>Non évaluée NOTE : Cette recommandation a été évaluée « Progrès satisfaisants » en 2009-2010</p>
<p>Que, à la suite de la mise en place d'un mécanisme d'arbitrage ou de règlement des différends, le rapport annuel de gestion du ministère des Ressources naturelles et de la Faune fournit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le nombre de plaintes relatives aux erreurs de rénovation cadastrale;</li> <li>• le nombre de règlements.</li> <li>• le coût de ces règlements.</li> </ul>	<p>Non évaluée NOTE : Cette recommandation a été évaluée « Progrès insatisfaisants » en 2009-2010</p>

**La vérification de l'optimisation des ressources concernant le soutien financier aux entreprises culturelles**  
**21<sup>e</sup> rapport, juin 2009**

<b>Recommandation</b>	<b>Évaluation</b>
Que les mesures annoncées soient mises en œuvre le plus rapidement possible afin de garantir le caractère objectif, équitable, rigoureux et transparent des décisions de la SODEC.	Non évaluée
Qu'un rapport d'étape soit transmis à la Commission, au plus tard dans un an, sur l'état d'avancement de chacune des mesures proposées dans les trois plans d'action.	Progrès satisfaisants
Que le projet de loi-cadre concernant l'habilitation de la SODEC, eu égard aux crédits d'impôt et aux honoraires, soit présenté le plus rapidement possible afin de combler le vide juridique qui existe présentement.	Progrès insatisfaisants
Que des grilles d'analyse comportant des critères de sélection clairement définis et pondérés soient développées pour chacun des soutiens financiers, y compris le secteur du cinéma et de la télévision.	Progrès insatisfaisants
Que la SODEC et le MRQ donnent la priorité à la mise en place de mesures de récupération optimales des investissements et des impôts.	Progrès satisfaisants
Que les rapports d'évaluation des programmes d'aide et des mesures fiscales soient transmis à la Commission à mesure qu'ils seront adoptés.	Progrès insatisfaisants
Que le conseil d'administration de la SODEC s'implique dans l'évaluation des programmes et des mesures fiscales.	Progrès satisfaisants
Que les administrateurs indépendants soient nommés avec diligence au sein du conseil d'administration de la SODEC.	Progrès satisfaisants
Que la SODEC s'assure que la Loi sur le statut de l'artiste est respectée par les entreprises qui reçoivent un soutien financier.	Non évaluée

**La vérification de l'optimisation des ressources concernant l'approvisionnement en équipements et en fournitures de nature médicale  
21<sup>e</sup> rapport, juin 2009**

<b>Recommandation</b>	<b>Évaluation</b>
Que le plan d'action du ministère de la Santé et des Services sociaux s'adresse à toutes les agences et aux 193 établissements du réseau, et non pas seulement aux cinq établissements vérifiés.	Progrès satisfaisants
Que le plan d'action du ministère de la Santé et des Services sociaux soit mis en œuvre rapidement.	Progrès insatisfaisants
Que le Ministère transmette à la Commission, au plus tard dans un an, un rapport sur l'état d'avancement des travaux relativement à chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires, et qu'une attention particulière soit accordée à la mise en œuvre du plan d'action dans les régions.	Progrès satisfaisants
Que le Vérificateur général, lorsqu'il le jugera opportun, effectue un suivi dans quelques établissements, autres que ceux qui ont déjà été rencontrés, afin de vérifier que ses recommandations ont bien été suivies.	Progrès satisfaisants
Que le Ministère, les agences et les établissements fassent de la normalisation, de l'approvisionnement en commun (notamment pour les prothèses de la hanche et du genou) et de la standardisation des pratiques de véritables priorités.	Non évaluée
Que le Ministère et les agences envisagent la possibilité d'adopter des mesures coercitives pour accroître la proportion des achats effectués par l'intermédiaire de groupes d'approvisionnement en commun.	Non évaluée
Que le rapport de suivi que préparera le Ministère présente la méthodologie utilisée pour évaluer à 40 % le pourcentage des achats faits en commun ainsi qu'une justification de l'objectif de 50 % d'ici deux ans.	Progrès insatisfaisants
Que le Ministère et les agences accompagnent les établissements afin que les gestionnaires recueillent toute l'information nécessaire à l'exercice des tâches de suivi, de contrôle, d'évaluation et de reddition de comptes.	Non évaluée
Que les conseils d'administration des établissements jouent dorénavant un rôle plus important. Que leurs membres reçoivent une formation adéquate et disposent de l'information nécessaire à l'exercice des activités de planification et de contrôle qui leur sont dévolues.	Non évaluée

**Le rapport spécial du Vérificateur général à l'Assemblée nationale concernant l'utilisation des fonds publics par l'ancien lieutenant-gouverneur du Québec  
21<sup>e</sup> rapport, juin 2009**

<b>Recommandation</b>	<b>Évaluation</b>
Que le nouveau lieutenant-gouverneur et le secrétaire général du Conseil exécutif déposent à la Commission, au plus tard le 31 octobre 2009, un rapport sur la mise en œuvre du plan d'action transmis à la Commission le 22 octobre 2008 et qu'ils soient invités à le présenter aux membres de la Commission lors d'une audition à cette fin.	Progrès satisfaisants

